

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Komoditas Kopi

Kopi merupakan tanaman yang termasuk dalam famili *Rubiaceae* (USDA, 2018). Kopi pertama kali ditemukan di daerah Abyssinia atau yang sekarang disebut Ethiopia (Pendergrast, 2010). Saat itu kopi pertama kali dikonsumsi hingga saat ini kopi dikonsumsi sebagai minuman kopi dan menjadi tren yang menjamur hampir di seluruh dunia. Ada empat jenis kopi yang dikonsumsi, yaitu Arabika, Robusta, Liberika, dan Ekselsa, namun yang paling umum dikonsumsi dunia yaitu hampir 70% arabika (Rahardjo, 2012). Tingginya tingkat konsumsi kopi Arabika meningkatkan jumlah permintaan dunia akan kopi Arabika dan menyebabkan produktivitas kopi Arabika cenderung mengalami kenaikan lebih tinggi dibandingkan dengan produktivitas kopi Robusta (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2022).

Indonesia menghasilkan jenis-jenis kopi Arabika yang memiliki citra rasa berbeda pada setiap daerah diantaranya seperti kopi Gayo, kopi Toraja, kopi Kintamani, kopi *Java Preanger*, kopi Wamena, kopi Flores dan kopi Mandheling. Citra rasa yang khas dan unik menjadikan kopi Indonesia menduduki peringkat ke-4 sebagai pengekspor kopi terbanyak di dunia (ICO, 2022). Meskipun demikian kopi Indonesia memiliki permasalahan yaitu produktivitas yang rendah jika dibandingkan dengan negara-negara pesaing seperti Brazil, Vietnam, dan Colombia. Hal ini dapat disebabkan oleh teknik budidaya yang masih sederhana dan kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan produksi dari hulu hingga ke hilir (Nalurita, dkk. 2014).

Menurut Panggabean (2019) umumnya Indonesia melakukan dua cara dalam melakukan pengolahan kopi yaitu pengolahan kering atau yang dahulu disebut OIB (*Oost Indische Bereiding*) dan pengolahan basah atau dahulu disebut WIB (*Wash Indichi Breiding*). Pengolahan metode kering merupakan teknik yang sederhana dan sering dilakukan oleh petani kecil atau di lokasi perkebunan yang relatif menyebar. Kopi yang dihasilkan dari pengolahan metode kering ini berupa biji kopi yang sudah terpisah dari daging buah, kulit buah, kulit tanduk, dan kulit

arinya (Panggabean, 2019). Pada proses pengolahan kering diawali dengan sortasi biji kopi yang berwarna merah. Selanjutnya biji kopi tersebut akan dilakukan perambangan dan pencucian untuk memisahkan dari kotoran. Kemudian biji kopi yang sudah dicuci akan dilakukan penjemuran. Sedangkan pada pengolahan metode basah hanya menggunakan buah kopi yang sudah masak atau sudah berwarna merah hingga berubah menjadi kehitaman. Pada pengolahan basah terdapat proses fermentasi sebelum dilakukan penjemuran (Panggabean, 2019).

Adapun menurut Asiah, *et al* (2023) menyebutkan proses pengolahan kopi arabika *Java Preanger* yaitu giling basah (*wet hulled*) dan giling kering (*dry hulled*). Kedua proses ini berawal dari proses pemanenan buah kopi yang berwarna merah. Kemudian buah kopi yang sudah dipanen akan disortasi untuk meminimalisir buah kopi yang berwarna hijau, kuning, dan hitam. Karena buah tersebut akan berpengaruh pada cita rasa kopi yang dihasilkan. Selanjutnya, buah kopi akan dilakukan perambangan untuk memisahkan buah kopi yang mengambang. Setelah itu buah kopi akan dihilangkan kulit ari dan daging buah menggunakan mesin *pulper* dan menghasilkan biji kopi. Biji kopi tersebut akan dilakukan pencucian dan dilakukan fermentasi selama 18-36 jam. Setelah proses fermentasi biji kopi akan dilakukan penjemuran. Kemudian biji kopi akan dilakukan pengupasan kulit tanduk menggunakan mesin *huller* hingga menghasilkan *green bean*.

Perbedaan proses pengolahan giling basah (*wet hulled*) dan giling kering (*dry hulled*) yaitu pada proses pengeringan. Pada proses pengolahan giling basah biji kopi akan dijemur sampai setengah kering atau kadar air sekitar 40%. Kemudian biji kopi akan dikupas kulit tanduknya menggunakan mesin *huller*. Biji kopi yang sudah dikupas akan kembali dilakukan pengeringan hingga kadar air 12%. Sedangkan, pada proses pengeringan giling kering biji kopi akan dikeringkan hingga kadar air maksimal 12% dan kemudian akan dikupas kulit tanduk menggunakan mesin *huller* hingga menghasilkan *green bean* (Asiah, *et al*. 2023).

Di Indonesia pemasaran kopi dapat dilakukan dengan cara tradisional dan cara modern. Pada pemasaran tradisional umumnya petani kopi menjual hasil

panennya ke pasar tradisional. Umumnya pasar tradisional sudah memiliki jaringan *supplier* untuk dijual kembali dalam jumlah besar baik ke pasar dalam negeri maupun luar negeri. Berbeda dengan pada pemasaran modern dimana petani kopi menjual hasil panennya ke kelompok tani sebelum disalurkan pada *supplier* (Panggabean, 2019).

2.1.2 Strategi Pengembangan

Menurut David (2010) strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang yang berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, dan lain sebagainya. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan terus menerus untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam jangka waktu yang panjang (Umar, 2011).

Pengembangan merupakan sebuah proses yang terencana untuk meningkatkan kemampuan individu yang dilakukan secara sadar untuk masa yang akan datang. Pengembangan disini lebih difokuskan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengambil keputusan dan memperluas hubungan antar manusia bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat bawah, serta untuk pegawai tingkat bawah maka akan dilakukan pelatihan-pelatihan (Larasati, 2018). Dengan demikian strategi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan status, kapasitas, dan sumber daya organisasi untuk dapat menciptakan masa depan yang lebih baik. Strategi pengembangan juga dapat menjadi suatu pemecahan masalah untuk mengurangi resiko permasalahan di lapangan dan meningkatkan potensi.

Menurut Solihin (2012) dalam melakukan perencanaan strategi dibagi menjadi tiga tipe strategi yang biasa dipertimbangkan perusahaan, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

- 1) Strategi korporat adalah strategi mengenai tujuan organisasi secara menyeluruh. Serangkaian keputusan dalam strategi korporasi dibuat oleh pimpinan perusahaan yang memiliki visi dan misi untuk meningkatkan dan memperkuat bisnis yang dikelola. Pada tingkat korporat perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan menjalankan usaha di berbagai

pasar dan berbagai industri secara simultan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum bagi para pemegang sahamnya.

- 2) Strategi bisnis merupakan strategi sederhana yang menentukan dimana dan bagaimana kompetisi di setiap pasar pilihan dan model bisnis. Menurut David (2013) strategi bisnis adalah suatu proses yang memiliki tujuan jangka panjang. Dalam hal ini strategi melibatkan sistematika pemikiran untuk menyusun rencana, menyiapkan pelaksanaan rencana, keberanian dalam mengambil resiko, dan dukungan yang kuat untuk mencapai tujuan. Strategi bisnis harus bersifat dinamis dengan perubahan kondisi pasar dan kebutuhan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan tetap berdaya saing.
- 3) Strategi fungsional merupakan strategi dimana para manajer mengawasi setiap fungsi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Solihin, 2012). Strategi fungsional dapat berupa strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi produksi.

Menurut David (2011) menyebutkan beberapa tahapan dalam proses pengembangan strategi, tahapan tersebut yaitu:

- 1) Formulasi strategi adalah suatu perencanaan kegiatan untuk menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran yang berjangka panjang (David, 2011). Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, penetapan tujuan jangka panjang, serta merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.
- 2) Implementasi strategi merupakan proses untuk mewujudkan berbagai strategi dan kebijakannya dalam bertindak melalui program-program pengembangan, rancangan anggaran, dan prosedur (Dewi dan Sandora, 2019). Pada tahap ini menjadi penentu apakah rencana strategi yang disusun sebelumnya dapat efektif dalam meningkatkan performa perusahaan. Dengan demikian, pendekatan implementasi yang terstruktur dengan tepat perusahaan dapat

mencapai tujuan yang diharapkan dan meningkatkan kinerjanya secara jangka panjang.

- 3) Evaluasi strategi merupakan penilaian yang dilakukan perusahaan untuk menentukan apakah strategi yang diterapkan dapat menggerakkan perusahaan menuju target yang ingin dicapai. Evaluasi strategi dapat menjadi ukuran untuk memperbaiki pelaksanaan perencanaan dan memutuskan perubahan-perubahan apa saja yang dapat melanjutkan pelaksanaan perencanaan perusahaan agar target dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.1.3 Manajemen Strategi

Persaingan dalam usaha akan menjadi faktor pendukung atau penghambat yang akan dihadapi, maka dari itu perlunya pengetahuan berupa informasi untuk menghadapi hal tersebut perusahaan perlu menciptakan keunggulan daya saing yang berkelanjutan sehingga perusahaan tersebut dapat menjadi “*top of mind*” di benak pelanggan (Fajri dan Aziz, 2021). Menurut Hunger dan Wheelen (2012) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Sampurno (2013) menyebutkan bahwa manajemen strategi membahas mengenai *strategic goals* (visi, misi, dan tujuan strategi) bersamaan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal.

Setiadi (2023) merumuskan istilah utama dalam manajemen strategis, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ahli strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Ahli strategi juga dapat disebut sebagai individu yang membentuk strategi.
- 2) Pernyataan visi sering dianggap sebagai langkah awal dalam perencanaan strategis sebelum pengembangan misi. Pertanyaan visi biasanya seperti “kita ingin menjadi apa?”. Pernyataan visi biasanya ditulis dalam satu kalimat.
- 3) Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan yang bertahan lama yang dapat membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis. pernyataan misi menggambarkan nilai-nilai dan prioritas suatu organisasi.

- 4) Tujuan jangka panjang mempresentasikan hasil yang diharapkan untuk mencapai hasil yang ingin dicapai dari mengejar strategi tertentu.
- 5) Strategi sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang yang diharapkan.
- 6) Tujuan tahunan adalah tonggak jangka pendek yang harus dicapai untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan tahunan harus dapat diukur, kuantitatif, realistis, konsisten dan diprioritaskan.
- 7) Kebijakan adalah sarana untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, aturan, dan prosedur yang telah ditetapkan untuk mendukung upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kebijakan juga dapat berupa pedoman untuk melakukan pengambilan keputusan dalam mengatasi situasi atau masalah yang berulang-ulang.

Menurut Widiatmika dan Darma (2018) merumuskan implementasi manajemen strategis sebagai berikut :

- 1) Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan yang baik mengandung lima prinsip utama yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).

- 2) Mengelola internal Perusahaan

Perusahaan perlu memperhitungkan alokasi sumber daya yang efektif dan efisien agar perusahaan tidak mengalami kemunduran. Di era informasi ini perusahaan memerlukan pengelolaan sistem informasi sehingga perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan dengan cepat untuk mengatasi permasalahan.

- 3) *Best Practices*

Perusahaan perlu melakukan strategi agar usahanya tidak mengalami risiko kerugian yang besar. Oleh karena itu perusahaan memerlukan pengawasan dengan pendekatan prakter-praktek yang baik sesuai dengan aturan dan prosedur yang jelas dan berlaku. Selain itu perusahaan juga perlu untuk meningkatkan kualitas produknya untuk meningkatkan daya saing.

4) Mengontrol Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hasil akhir dari seluruh aktivitas perusahaan. Kinerja penting untuk diukur karena memudahkan dalam memahami faktor-faktor apa saja yang mempunyai kinerja yang paling tinggi dan yang paling rendah berkontribusi dalam perusahaan.

2.1.4 Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis atau *Business Plan* merupakan gambaran bisnis yang dibuat untuk memudahkan operasional bisnis suatu perusahaan dari mulai perencanaan hingga penyelesaian pencapaian target (Kurniadi, 2015). Perencanaan bisnis dapat memudahkan perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan arah tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Perencanaan bisnis berupa dokumen tertulis yang disiapkan oleh perusahaan untuk menggambarkan unsur-unsur yang mempengaruhi internal dan eksternal perusahaan. Dokumen ini meliputi ringkasan, industri, perusahaan dan produk yang ditawarkan, analisis dan penelitian pasar, ekonomi bisnis, serta rencana pelaksanaan untuk mencapai target perusahaan.

Setiap perencanaan bisnis bertujuan untuk dapat menciptakan kegiatan transaksi dengan orang-orang yang memiliki kepentingan. Orang tersebut disebut sebagai *stakeholder*. *Stakeholder* memiliki peran penting dalam menjalankan organisasi. Putra (2018) mengklasifikasikan *stakeholder* menjadi *stakeholder* utama, *stakeholder* pendukung, dan *stakeholder* kunci. *Stakeholder* utama merupakan seseorang yang berhubungan langsung dalam pembuatan kebijakan. *Stakeholder* pendukung merupakan pihak ikut mendukung dan mempengaruhi pergerakan dari *stakeholder* utama. *Stakeholder* kunci merupakan unsur eksekutif yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan.

Putra (2018) menjelaskan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan rencana bisnis sebagai berikut :

- 1) Membuat deskripsi bisnis untuk menjelaskan secara singkat mengenai bisnis yang akan dijalankan dengan menyertakan potensi dan kemungkinan bisnis untuk bertahan dan berkembang di masa yang akan datang. Dalam deskripsi bisnis ini juga diharapkan semua orang yang terlibat dalam pelaksanaan bisnis ini mengetahui arah dan tujuan pengembangan bisnis tersebut.

- 2) Melakukan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis.
- 3) Menganalisis pesaing dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing yang berada dalam pasar yang sama. Dengan demikian perusahaan dapat mencari strategi pemasaran yang berbeda dengan pesaing.
- 4) Membuat desain pengembangan untuk mengetahui usaha rencana kedepannya yang akan mempengaruhi pembiayaan usaha.
- 5) Merencanakan operasional dan manajemen untuk menjelaskan bagaimana usaha berjalan dengan berfokus pada kebutuhan logistik dan kebutuhan anggaran serta pengeluaran yang berkaitan dengan perusahaan.
- 6) Menghitung pembiayaan untuk memudahkan dalam mengatur anggaran agar lebih efisien dan usaha dapat berjalan lancar.

2.1.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun disaat yang bersamaan dapat mengurangi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2013). Analisis SWOT berguna dalam menentukan strategi yang efektif untuk diterapkan sesuai dengan kondisi di lapangan. Rangkuti (2013) Menyusun indikator-indikator berdasarkan tujuan yang ingin dicapai pada masa yang akan datang dengan melakukan evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki dan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*Threats*) yang disusun berdasarkan tujuan yang kita dalam melakukan penelitian ini.

Sasoko dan Mahrudi (2023) menguraikan tahapan analisis SWOT diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kondisi perusahaan. Menurut Sandra dan Purwanto (2015) menyebutkan aspek-aspek dari faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Aspek yang mempengaruhi faktor internal diantaranya aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek teknis dan operasional, serta aspek pasar dan pemasaran. Sedangkan aspek yang mempengaruhi faktor eksternal

diantaranya aspek kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, serta aspek peranan lembaga. Kemudian, membuat daftar pertanyaan yang sudah disesuaikan berdasarkan situasi di lapangan dan mengevaluasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi kondisi perusahaan menggunakan analisis SWOT. Tahapan terakhir dalam analisis SWOT ialah dengan melakukan kombinasi analisis SWOT yang fokus pada kekuatan-peluang (S-O), kelemahan-ancaman (W-T), kekuatan-ancaman (S-T), dan kelemahan-peluang (W-O).

2.1.6 *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas atau BMC merupakan bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012). BMC menyajikan model bisnis menjadi lebih sederhana, relevan, dan mudah dipahami secara intuitif sebuah fungsi perusahaan yang kompleks (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Osterwalder dan Pigneur (2012) terdapat sembilan blok elemen BMC, sebagai berikut:

1) *Customer Segments*

Customer Segment merupakan penggambaran sekelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Sebuah perusahaan membutuhkan pelanggan untuk keberlanjutan usahanya dalam jangka waktu yang panjang. Keberlanjutan jangka panjang tersebut dapat tercapai apabila pelanggan merasa puas. Segmentasi pelanggan dapat memudahkan perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggan agar mereka merasa puas. Segmentasi adalah membagi sebuah pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli dengan keinginan, karakteristik atau perilaku yang berbeda-beda (Kotler dan Armstrong, 2012).

Menurut Kotler dan Keller (2015) terdapat variabel-variabel utama yang digunakan untuk segmentasi pasar pelanggan yaitu segmentasi geografis, segmentasi demografis, segmentasi psikologis, dan segmentasi perilaku. Segmentasi geografis yaitu pembagian pasar berdasarkan negara, wilayah, provinsi, kota, kabupaten. Segmentasi demografis yaitu pembagian pembagian pasar berdasarkan kelompok usia, jenis kelamin, pendapatan, generasi, dan

kelas sosial. Segmentasi psikologis yaitu pembagian kelompok berdasarkan gaya hidup, kepribadian, dan nilai. Segmentasi perilaku yaitu pembagian kelompok berdasarkan pengetahuan sikap, pemakaian atau tanggapan akan suatu produk.

2) *Value Proposition*

Value Proposition menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan yang spesifik. *Value Proposition* berguna untuk memecahkan masalah pelanggan atau untuk mencapai kepuasan pelanggan. *Value Proposition* bersifat kuantitatif (harga dan kecepatan pelayanan) dan kualitatif (desain dan pengalaman pelayanan). Berikut merupakan elemen-elemen yang dapat berkontribusi dalam *Value Proposition*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) membagi *value proposition* ke dalam sebelas kategori yaitu:

- a. Sifat baru adalah nilai yang belum pernah ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.
- b. Harga adalah nilai yang harus dibayarkan pelanggan atas suatu barang dan jasa yang diterima. Harga yang ditawarkan ke pelanggan merupakan harga yang dapat terjangkau oleh segmen pelanggan yang sudah ditentukan dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan nilai.
- c. Kecepatan pelayanan adalah nilai tambah dalam waktu yang ditempuh untuk melayani pelanggan.
- d. Desain adalah komponen yang sulit diukur namun paling krusial.
- e. Merek/status adalah nilai tambah yang dianggap sebagai tingkatan status sosial pelanggan yang memakai produknya. Kotler, *et al* (2019) menyebutkan enam atribut yang dapat dilakukan untuk mempengaruhi pelanggan diantaranya fisik, intelektualitas, sosiabilitas, emosional, kepribadian, dan moralitas.
- f. Kinerja adalah upaya peningkatan kualitas kerja perusahaan dalam melayani pelanggan.

- g. Kustomisasi adalah nilai yang ditawarkan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.
- h. Pengurangan biaya adalah upaya perusahaan untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan.
- i. Pengurangan risiko adalah upaya perusahaan untuk mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan.
- j. Kemampuan mengakses adalah upaya perusahaan untuk memberikan nilai tambah yang mudah terjangkau oleh pelanggan.
- k. Kenyamanan/kegunaan adalah menciptakan kenyamanan dan kemudahan dalam penggunaan produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

3) *Channels*

Channels menggambarkan saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan yang menghubungkan antara perusahaan dan pelanggan. Menurut Ostrewalder dan Pigneur (2012) terdapat dua jenis saluran yaitu saluran langsung dan saluran tidak langsung. Proses penyaluran secara langsung dilakukan produsen langsung ke pelanggannya tanpa menggunakan peran perantara. Sedangkan penyaluran tidak langsung dilakukan dengan menggunakan peran perantara. Menurut Ostrewalder dan Pigneur (2012) terdapat lima fase saluran diantaranya: kesadaran, evaluasi, pembelian, penyampaian, dan purnajual.

4) *Customer Relationships*

Customer Relationship menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama dengan segmen pelanggan yang spesifik. Hubungan yang dibangun oleh perusahaan berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Osterwalder dan Pigneur (2012) merumuskan beberapa kategori dalam hubungan Perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu:

a. Bantuan personal

Hubungan yang didasarkan pada interaksi antar manusia. Hubungan ini dapat dibangun di titik penjualan, melalui *call center*, atau saluran lainnya.

b. Bantuan Personal yang Khusus

Hubungan ini merupakan hubungan yang paling dalam dan paling intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang. Pada hubungan ini berupa pelayanan untuk pelanggan-pelanggan penting.

c. *Self-Service*

Dalam berhubungan dengan pelanggan ini perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan melainkan menyediakan fasilitas dan saran yang diperlukan pelanggan.

d. Layanan Otomatis

Hubungan ini berbentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis.

e. Komunitas

Perusahaan memanfaatkan komunitas untuk lebih dalam menjalin hubungan dengan pelanggan.

f. Kokreasi

Hubungan yang dibangun perusahaan dengan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai.

5) *Revenue Streams*

Revenue Streams merupakan urat nadi perusahaan untuk menjamin keberlanjutannya dimana *revenue streams* menggambarkan sejumlah uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap *customer segment*. Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam membangun arus pendapatan, diantaranya:

a. Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Aliran pendapatan ini didapatkan dari aktivitas jual beli atas hak kepemilikan atas produk fisik.

b. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari penggunaan layanan yang digunakan oleh pelanggan. Semakin banyak jasa yang ditawarkan dan dimanfaatkan oleh pelanggan, maka semakin banyak pula pendapatan yang dihasilkan perusahaan.

- c. Biaya Berlangganan (*Subscription Fee*)
Aliran pendapatan ini dihasilkan dengan menjual akses berkelanjutan ke suatu layanan dalam periode tertentu.
- d. Sewa
Aliran pendapatan ini dihasilkan dari pembayaran atas harta tetap perusahaan yang dimanfaatkan oleh pelanggan.
- e. Lisensi (*Licensing*)
Aliran pendapatan ini dihasilkan dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan karena mendapat izin untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi.
- f. Biaya jasa perantara (*Brokerages Fee*)
Aliran pendapatan ini berasal dari layanan intermediasi yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari nilai setiap transaksi penjualan yang dilakukan antara pedagang kartu kredit dan pelanggan.
- g. Iklan (*Advertising*)
Aliran pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu. Umumnya, aliran pendapatan ini dinikmati oleh industri media dan penyelenggara acara.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) ada dua mekanisme harga yaitu *fixed menu pricing* dan *dynamic pricing*.

- a. *Fixed menu pricing* didefinisikan sebagai standar harga yang tetap dan tidak dapat berubah baik dari keberadaannya maupun karakteristiknya.
- b. *Dynamic pricing* adalah harga yang berubah bergantung pada kondisi pasar Perusahaan menetapkan harga suatu produk dengan melihat jumlah permintaan di pasar.

6) *Key Resources*

Key Resources menggambarkan aset penting yang dibutuhkan untuk menciptakan produk atau jasa. *Key resources* ini dapat secara fisik, intelektual manusia, dan finansial (Osterwalder & Pigneur, 2012).

- a. Fisik meliputi dari semua aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, *point of sale systems*, dan distribusi jaringan.
- b. Intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi kepemilikan, hak paten dan hak cipta, kemitraan, dan basis data pelanggan yang paling penting dari model bisnis yang kuat.
- c. Manusia, sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam pengetahuan yang intensif dan kreatif industri.
- d. Finansial seperti uang tunai, kredit atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

7) *Key Activities*

Key activities menggambarkan kegiatan yang paling penting bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan model bisnis. Setiap perusahaan memiliki *key activities* yang berbeda-beda sesuai dengan jenis model bisnis suatu perusahaan. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengategorikan *key activities* sebagai berikut.

- a. *Produksi*
Aktivitas produksi terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul
- b. *Pemecahan masalah*
Aktivitas pemecahan masalah berkaitan dengan penemuan solusi baru terhadap masalah-masalah terhadap pelanggan.
- c. *Platform/ network*
Kategori dari aktivitas ini terkait dengan manajemen *platform*, ketentuan layanan, dan promosi *platform*.

8) *Key Partners*

Key Partners merupakan gambaran mengenai hubungan kerja sama atau kemitraan yang dilakukan perusahaan dengan pihak luar untuk mencapai keberhasilan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012). Dengan membangun kerja sama antar perusahaan lain dapat mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko yang merugikan perusahaan, dan mudah mendapat

sumber bahan baku. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) terdapat tiga motivasi untuk menjalin kerja sama.

a. Optimisasi dan skala ekonomi

Optimisasi dan skala ekonomi merupakan bentuk yang mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Optimisasi dibuat untuk mengurangi biaya dan sering melibatkan pemanfaatan infrastruktur bersama.

b. Mengurangi risiko dan ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu perusahaan untuk mengatasi persaingan bisnis yang dapat menimbulkan risiko dan ketidakpastian bisnis.

c. Akusisis sumber daya dan aktivitas tertentu

Perusahaan memiliki atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnis.

Dalam melakukan hubungan kemitraan perusahaan akan membentuk pola-pola kemitraan yang sesuai dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Menurut Anantanyu (2011) pola kemitraan dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu:

a. Kemitraan Pola Inti Plasma

Pola inti plasma adalah hubungan kemitraan dimana usaha besar membantu dalam membina dan mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah. Hubungan kemitraan pola inti plasma berupa penyediaan sarana produksi, pemberian bimbingan teknis produksi dan manajemen usaha, pemasaran, dan pemberian informasi.

b. Kemitraan Subkontrak

Pola subkontrak adalah hubungan kemitraan yang dibangun dengan usaha kecil untuk memproduksi komponen yang diperlukan oleh usaha menengah dan usaha besar. Pola kemitraan ini dapat memberikan dukungan berupa kesempatan dalam memperoleh bahan baku dengan jumlah dan harga yang wajar.

c. Perdagangan Umum

Kemitraan perdagangan umum adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha besar atau menengah, yang dimana usaha kecil memasok hasil produksi untuk dipasarkan oleh usaha besar atau menengah.

d. Distribusi dan Keagenan

Hubungan kemitraan distribusi dan keagenan adalah hubungan yang didalamnya usaha kecil diberikan hak khusus untuk memasarkan produk dari usaha besar dan menengah.

e. Bentuk lainnya berupa bagi hasil, *join venture*, dan *outsourcing*.

Pola hubungan bentuk lain adalah pola kemitraan yang sudah berkembang tetapi belum dibakukan.

9) *Cost Structures*

Cost Structures menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Pemahaman akan *cost structures* sangat penting karena dapat meraih pendapatan maksimal. *Cost structures* juga dapat digunakan untuk menetapkan biaya. Struktur biaya terdiri dari beberapa jenis diantaranya :

a. Biaya tetap

Biaya tetap adalah beban pengeluaran yang tidak bergantung pada perubahan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan.

b. Biaya variabel

Biaya variabel adalah beban pengeluaran yang selalu mengalami perubahan bergantung pada volume barang atau jasa yang dihasilkan.

c. Skala ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan penurunan biaya produksi seiring dengan peningkatan volume produksi. Dalam hal ini perusahaan mendapat keuntungan karena memperoleh harga pembelian yang lebih rendah ketika produksi meningkat.

d. Lingkup ekonomi

Lingkup ekonomi merupakan keunggulan biaya yang dinikmati perusahaan. Lingkup ekonomi mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan produksi, distribusi, dan konsumsi barang dan jasa di suatu daerah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan penelitian-penelitian sebelumnya untuk dijadikan acuan dalam membantu penulis untuk mengembangkan penelitian ini. Penelitian yang dijadikan acuan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Strategi Pengembangan Pasar Produk Kopi Arabika Bowongso Berbasis <i>Business Model Canvas</i> (Dian Kusumaning Ratri, Istiko Agus Wicaksono, Dyah Panuntun Utami, 2022)	Prioritas strategi yang dihasilkan dari penelitian ini yaitu memaksimalkan produktivitas kopi dengan memberikan wawasan supaya rutin dalam perawatan tanaman kopi, mengedukasi konsumen maupun media sosial, meningkatkan kepercayaan pemuda desa akan pertanian dan budidaya tanaman kopi.	Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT-BMC	Alat analisis menggunakan QSPM untuk menentukan strategi prioritas
2.	Strategi Pengembangan Bisnis “Cofresh”(Coffee Fresh) Dengan Metode <i>Bussines Model Canvas</i> (BMC) dan QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>) Wonosobo (Nita Kuswardhani, Rizki Agustian, Melinda Lady Plus, 2020)	Berdasarkan perhitungan matriks IFE dan EFE produk CoFresh menempati sel I yang artinya strategi intensif yang dapat dilakukan diantaranya penetrasi pasar dengan pengembangan pasar dan pengembangan produk. Selain itu pada sel I terdapat strategi integrasi ke depan, integratif ke belakang, dan integrasi horizontal. Berdasarkan hasil <i>Total Attractive Scores</i> (TAS) diperoleh 1 strategi diantara 10 strategi yaitu pemasaran online dan bekerja sama dengan kedai kopi untuk melakukan promosi pembelian produk.	Menggunakan pendekatan BMC dan analisis SWOT	Objek penelitian yaitu produk kopi Robusta yang dijadikan penghilang bau ruangan, analisis data untuk menentukan alternatif strategi menggunakan QSPM
3.	Strategi Pengembangan Ekspor Kopi Arabika di Sumatera Utara, Indonesia	Alternatif strategi dalam pengembangan ekspor kopi Arabika yaitu mempertahankan pelanggan tetap, memanfaatkan surat izin ekspor, meningkatkan modal, mengoptimalkan permintaan pelanggan tetap, meningkatkan promosi,	Jenis kopi dan menggunakan alat analisis SWOT	Tidak menggunakan kombinasi alat analisis SWOT-BMC

No.	Judul dan Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		meningkatkan kuantitas, dan kualitas mutu kopi Arabika, meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait, meningkatkan peranan pemerintah dalam mendukung pelaksanaan promosi dan akses bantuan modal.		
4.	Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Makosan dengan Menggunakan Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) (Aji Kusumastuti Hendrawan, Siti Fauzaton Wachidah, Alfiana Restuningsih, 2023)	Strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan Bisnis Kedai Kopi Makosan, yaitu: (1) meningkatkan kerjasama, (2) meningkatkan kompetensi SDM, (3) memaksimalkan metode pemasaran, (4) melakukan inovasi produk, dan (5) <i>re-layout</i> ruangan.	Menggunakan alat analisis yaitu SWOT-BMC	Langkah penelitian yang dilakukan dilanjutkan dengan menganalisis sembilan elemen BMC dan tidak melakukan perhitungan matriks I-E
5.	Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Kopi Arabika (Studi Kasus PT Golden Malabar) (Yuni Dwi Kartika, Amzul Rifin, dan Imam Teguh Saptono, 2017)	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan PT Golden Malabar Indonesia belum cukup merespon peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan. Strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT Golden Malabar Indonesia ini yaitu integrasi ke belakang dengan membangun jaringan dengan mitra/agen pemasok ceri kopi.	alat analisis yang digunakan yaitu SWOT (Matriks IFE dan EFE)	Kombinasi alat analisisnya menggunakan SWOT-QSPM

Dengan demikian keterbaruan dari penelitian ini adalah objek penelitian baru kali ini diteliti dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dengan analisis BMC.

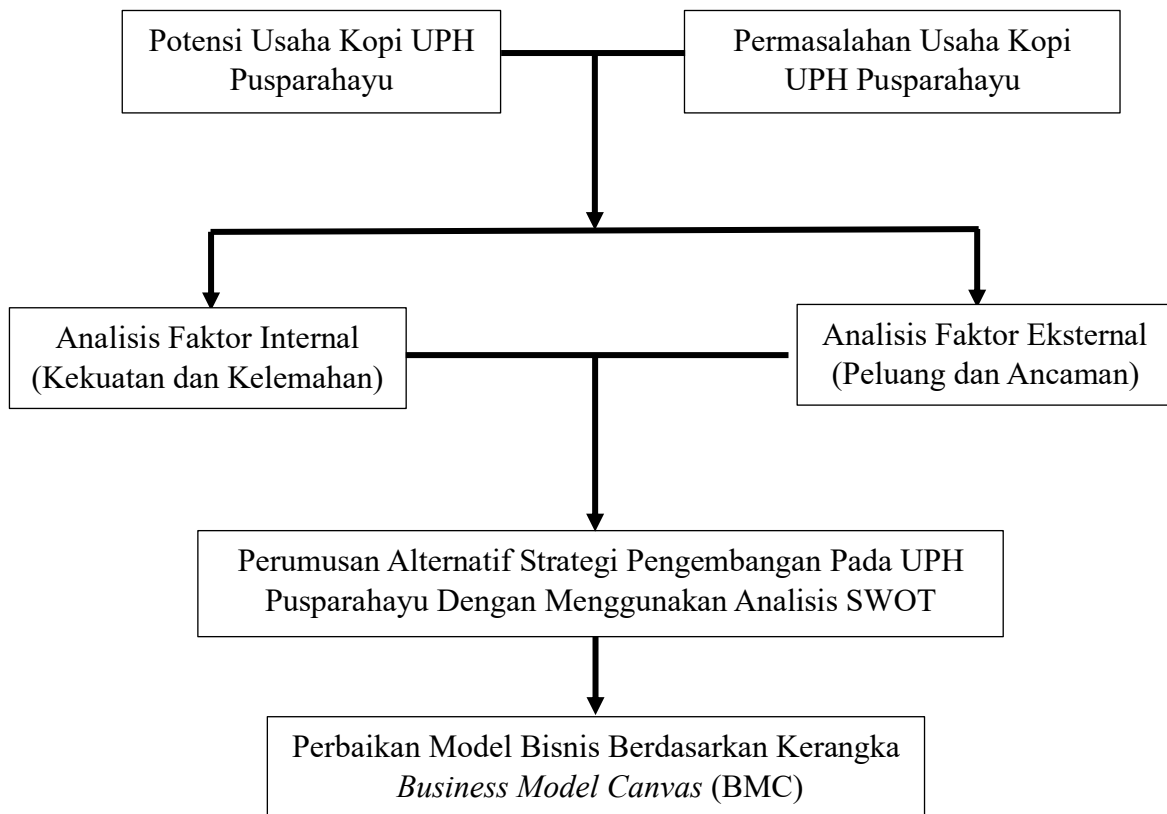
2.3 Pendekatan Masalah

Kopi merupakan salah satu komoditas yang dimanfaatkan biji nya yang telah disangrai untuk dijadikan minuman. Tren kopi yang selalu mengalami peningkatan menyebabkan permintaan akan kopi cukup tinggi baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri. Penciptaan inovasi yang strategis diperlukan untuk dapat bertahan ditengah banyaknya persaingan bisnis kopi ini.

UPH Pusparahayu menghadapi berbagai ketidakpastian yang akan mempengaruhi kondisi perusahaan. Kondisi ketidakpastian yang dialami UPH Pusparahayu yaitu ketidakpastian dalam menyediakan bahan baku kopi. Penyediaan

bahan baku merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja UPH Pusparahayu. Selain itu, ketidakpastian pasar mempengaruhi jumlah permintaan produk yang masuk. Dalam menghadapi kondisi tersebut perlu dilakukannya pengambilan keputusan mengenai bagaimana cara mengembangkan usaha kopi UPH Pusparahayu dengan menggunakan alat analisis SWOT dan BMC. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi alternatif yang efektif berdasarkan kondisi di lapangan dengan memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun disaat yang bersamaan dapat mengurangi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2013). BMC digunakan untuk memudahkan penggambaran model bisnis agar lebih mudah dipahami secara intuitif serta mendapatkan model bisnis ideal yang dapat diterapkan UPH Pusparahayu untuk mengembangkan usahanya.

Tahap awal yang dilakukan pada penelitian ini yaitu mengidentifikasi dan memetakan model bisnis awal usaha kopi UPH Pusparahayu. Pemetaan dilakukan berdasarkan sembilan elemen BMC untuk melihat kondisi awal usaha kopi UPH Pusparahayu. Kemudian, gambaran lingkungan dan eksternal UPH Pusparahayu dianalisis menggunakan analisis SWOT berdasarkan faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) untuk merumuskan strategi prioritas yang dapat diterapkan pada UPH Pusparahayu. Dengan demikian hasil akhir dari penelitian ini berupa alternatif strategi dan model bisnis baru UPH Pusparahayu. Berdasarkan uraian tersebut, maka alur pemikiran dari penulisan penelitian yang dijelaskan diatas secara sederhana dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 4. Bagan Pendekatan Masalah Usaha Kopi UPH Pusparahayu